

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА

STRATEGIC CAREER MANAGEMENT AS A TOOL FOR ACHIEVING THE COMPETITIVE STRENGTH OF PERSONNEL

С.И. Сотникова, Н.З. Сотников
S.I. Sotnikova, N.Z. Sotnikov

Новосибирский государственный университет экономики и управления

Рассмотрены теоретические основы стратегического управления карьерой: необходимость, возможность, особенности и ограничения. Исследованы сущность и содержание системы конкурентоспособности человеческих ресурсов. Предложена классификация конкурентной позиции работников в целях управления карьерой. Раскрыта сущность моделей стратегического управления карьерой.

The article considers the theoretical foundations of the strategic career management: necessity, possibility, peculiarities and limitations. The essence and contents of HR-competitiveness system were studied. Classification of the competitive position of the employee for the career management was offered. Models of strategic career management were investigated.

Ключевые слова: стратегическое управление карьерой, конкурентоспособность человеческих ресурсов, конкурентная позиция работника

Keywords: strategic career management, HR-competitiveness, competitive position of employee.

В современных реалиях становления информационного общества, трудосберегающего и интеллектуальноемкого характера научно-технического прогресса экономическое процветание общества все больше зависит не столько от используемых материально-вещественных условий производства, сколько от конкурентоспособности человеческих ресурсов [1–3]. Способность создавать и удерживать конкурентное преимущество человеческих ресурсов – жизненно важный фактор роста и процветания любого экономического субъекта (работника, домохозяйства, организации, региона, страны, т. д.).

Осознание стратегической ценности конкурентоспособности человеческих ресурсов с необходимостью обуславливает становление и развитие нового подхода к управлению карьерой сотрудников. В условиях необходимости постоянно внедрять новые бизнес-инициативы возрастает объективная необходимость разработки и реализации совокупности направленной деятельности экономического субъекта по воспроизводству конкурентоспособности работников, ориентированных на длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. На смену парадигме управления карьерой, ориентированной на поиск и рациональную расстановку по рабочим местам ра-

ботников с ярко выраженными конкурентными преимуществами, приходит парадигма, предусматривающая активизацию стремления работника к осознанному формированию долгосрочного превосходства над конкурентами. В этом случае работник не только действует в соответствии с необходимостью, но, выявляя и развивая свои созидательные способности, достигает более высоких результатов деятельности по сравнению с рыночными для решения как текущих, так и стратегических задач.

Управлять карьерой – значит создавать условия для непрерывного улучшения работником достигаемых уровней конкурентоспособности.

Новый подход к управлению карьерой основан на убеждении, что если трудоспособному индивиду предоставить право самостоятельно решать вопрос о динамике профессиональной и организационной карьеры, то предпочтения в выборе форм, методов и границ достижения конкурентного превосходства могут остаться неизменными или даже ухудшиться. Иначе говоря, игнорирование усилий по стимулированию человека к формированию осознанного стремления к совершенствованию своей конкурентной позиции будет способствовать развитию карьерного популизма.

Карьерный популизм связан, с одной стороны, с внутренним убеждением человека, что для удовлетворения возникших у него потребностей в карьере он не располагает реальными возможностями или личными достоинствами. С другой – с восприятием карьеры как самостоятельного процесса, поскольку карьера, являясь фактором мотивации, сама по себе способствует повышению внутренней заинтересованности работника в профессиональном и должностном росте, и не требуется дополнительное вмешательство в этот процесс. В конечном счете, активизация карьерного популизма ведет к смещению у экономических субъектов мировоззренческих ориентиров и предъявляемых ценностей к карьере, неправильными представлениями о сущности и динамике деловой карьеры, субъективному ограничению возможностей для личностной и профессиональной самореализации, отсутствием поддержки процессов индивидуальной самоорганизации карьеры, возникновению различных отклонений карьеры от нормы (включая стагнацию, дауншифтинг и апшифтинг, кризисы, номадизм и др.), предъявлению повышенных требований к гарантии и защите карьеры.

Парадигма управления карьерой, наполняясь в современных условиях новым социально-экономическим содержанием, существенно меняет основополагающие принципы и содержание рассматриваемого процесса, позволяющие придать ему новый качественный уровень, характерный для современного этапа развития общества. Все более пристальное внимание в теории и практике управления карьерой уделяется стратегическому подходу, методологической базой которого являются системный и ситуационный подходы.

Стратегическое управление карьерой – это подход к принятию решений относительно самоактуализации (профессиональной и личностной) работников, позволяющее достичь им устойчивой конкурентоспособности в долгосрочной перспективе с учетом происходящих и предстоящих изменений во внешней и внутренней среде экономического субъекта.

В рамках стратегического управления карьерой управляющие воздействия, во-первых, должны быть интегрированными в бизнес-стратегию организации и содействовать синергетической конкурентоспособности персонала в условиях организационной среды, которая ставит противоречащие друг другу карьерные цели работодателя и наемных работников. Во-вторых, вносить вклад в создание корпоративной ценности человеческих ресурсов с

учетом наиболее полного удовлетворения личных потребностей в самореализации каждого работника. В-третьих, должны быть или наиболее эффективными (максимально выгодными для решения поставленной задачи при имеющихся ресурсах), или наиболее экономичными (достижение поставленной задачи при минимальных затратах). В-четвертых, поддерживаются руководителями на всех уровнях управления посредством формирования особой культуры, которая благоприятствует формированию устойчивой готовности каждого работника к воспроизводству своих конкурентных преимуществ.

Стратегический подход к управлению карьерой, равно как и все другие, не универсален: его возможности не безграничны. Стратегическое управление карьерой, во-первых, играет роль стратегического видения карьеры, генерируя и уточняя идеи о желаемом личном, профессиональном и должностном развитии человека в процессе жизнедеятельности. Описание желаемой карьеры предстает как совокупность качественных пожеланий к изменению во взглядах, позиции, поведении человека, способствующих достижению конкурентного превосходства (определенных выгод) в определенных жизненных аспектах.

Во-вторых, оно не является в реальности формальным, хорошо сформулированным и линейным процессом, который бы логично вытекал из бизнес-стратегии, кадровой стратегии. Стратегия управления карьерой возникает со временем в ответ на развивающуюся ситуацию, на внешние обстоятельства. Стратегия может спонтанно формироваться как адаптивная ответная реакция на изменение внешней и внутренней среды экономического субъекта.

В-третьих, предстает не как единый универсальный комплекс принципов, методов, процедур и схем управляющих воздействий на карьеру, т. е. невозможно выделить некоторый нормативный способ его осуществления. Причины неалгоритмируемости стратегического управления карьерой лежат в природе самой карьеры работника: карьера – это открытая система, для которой характерен феномен эквививальности. Иначе говоря, устойчивость в потоке социальной жизни человек может достичь за счет варьирующих факторов, процессов и методов совершенствования жизнедеятельности, при этом не существует единого наилучшего способа.

В-четвертых, оно основывается на стратегическом карьерном планировании, идеология которого базируется на предположении о не-

возможности с достаточной степенью точности предсказывать долгосрочные тенденции управления карьерой. Поэтому при этом управлении достаточно высок риск негативных последствий ошибки в оценке тенденций управления карьерой.

В-пятых, стратегическое управление карьерой определяется как технология управления в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени. Эффективность стратегического управления карьерой часто зависит от способности удачно выбрать время для небольших вмешательств – так, чтобы сила естественных организационных процессов усиливала воздействие вмешательства, а не подавляла их. Следовательно, эффективность стратегического управления карьерой в большей мере зависит от адаптивности стратегических планов в быстроменяющейся среде. Адаптивность стратегических планов обеспечивается внутренними возможностями экономического субъекта и их изменением в направлении, позволяющем создать уникальную выгодную позицию для него на рынке труда.

В-шестых, оно предполагает создание и поддержание стратегической организационной архитектуры, нацеленной на изменения, являющейся гибкой и не имеющей жестких структур. Однако для достижения организационных карьерных целей необходимо наряду со стратегическим управлением, опосредующим процессы личного и профессионального развития с учетом будущего распределения работников в стратифицированной системе разделения труда с учетом их конкурентной позиции, также выделить и оперативное, ориентированное на активизацию имеющихся конкурентных преимуществ для решения текущих целей.

В этой связи возникает объективная трудность создания такой структуры организационной архитектуры, которая бы позволила развивать и предпринимательский, и приростный виды организационного поведения.

Объектом стратегического управления карьерой является способ воспроизводства конкурентоспособности человеческих ресурсов, а не люди и их деятельность и т. п. Конкурентоспособность человеческих ресурсов воспроизводится на различных уровнях: на эгоуровне (индивидуальном, на уровне отдельного работника), на микроуровне (корпоративном, на уровне организации, предприятия), на макро- и мезоуровнях (государственном, региональном). Таким образом, в системе конкурентоспособности человеческих ресурсов следует выделять *конкурентоспособность трудовых ресурсов, персонала и отдельного работника*.

Конкурентоспособность работника – это способность к индивидуальным достижениям в труде, представляющим вклад в достижение организационных целей. Конкурентоспособность работника (K_p) находится в функциональной зависимости от деловой (D_p) (в том числе профессиональной (D^n_p) и организационной (D^o_p)) и личностной (L_p) (или внеслужебной) карьеры¹:

$$K_p = f(D_p, L_p) = f(D^n_p, D^o_p, L_p).$$

Взаимодействие карьеры на работе и вне работы определяет конкурентную позицию работника (табл. 1), т. е. возможности его влияния на работодателя в определенном сегменте рынка труда в сравнении с работниками-конкурентами для достижения целей карьеры.

Таблица 1

Виды конкурентной позиции работников

Выраженность ориентации работника на деловую карьеру (D_p)	Выраженность ориентации работника на личностную карьеру (L_p)		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокая	С1 нежизнеспособная	А2 сильная	А1 доминантная
Средняя	В1 слабая	С2 надежная	А3 благоприятная
Низкая	В3 худшая	В2 случайная	С3 ситуативная

Конкурентоспособность персонала (K_n) комбинирует разнородные индивидуальные конкурентоспособности i -тых работников (K_{p_i})

на началах тесной кооперации и разделения труда: $K_n = f(K_{p_1}, K_{p_2}, K_{p_3}, \dots, K_{p_n})$. Объединяя конкурентоспособности отдельных работ-

ников, связанных друг с другом посредством взаимного обмена деятельностью, экономический субъект стремится достичь синергетических конкурентных преимуществ в труде. Конкурентоспособность персонала является относительным состоянием и зависит от множества факторов и, прежде всего, от стратегии развития и жизненного цикла организации, от степени открытости кадровой политики, от организационной культуры и т. д.

Конкурентоспособность трудовых ресурсов (K_{mp}) – комплекс личностных и поведенческих характеристик трудоспособного населения, определяющий успех его участия в социально-экономической деятельности той или иной территории. Конкурентоспособность трудовых ресурсов характеризуется выгодными отличиями человеческих ресурсов данной территории от территорий-конкурентов по степени удовлетворения рыночной потребности в процессе труда: $K_{mp} = f(K_{n1}, K_{n2}, K_{n3}, \dots, K_{nj})$, где K_{nj} – конкурентоспособность j -го персонала.

Поскольку работник включен в организационный процесс поддержания конкурентоспособности бизнеса, то это, с одной стороны, заинтересовывает работника в повышении корпоративной конкурентоспособности персонала в той степени, в какой он находит в ней возможность для повышения своей индивидуальной конкурентоспособности, а с другой – обеспечивает работнику устойчивость в потоке социальной жизни. Чем стремительнее организационное движение, тем опаснее замедление личного (индивидуального) движения конкурентоспособности.

Исходя из сказанного выше, конкурентоспособность работника K_{pi} не может и не должна формироваться выше и существовать дольше, чем существует конкурентоспособность персонала K_{nj} и трудовых ресурсов K_{mp} , элементом которых она является. Данное соотношение справедливо и относительно конкурентоспособности персонала: для того, чтобы конкурентоспособность персонала имела прогрессивную тенденцию к возрастанию, регион и страна должны развивать конкурентоспособность трудовых ресурсов K_{mp} более быстрыми темпами, чем конкурентоспособность персонала конкретной организации K_{nj} . Целесообразность и возможность повышения конкурентоспособности человеческих ресурсов в стране выше, соответственно, чем в регионе и в конкретной точке бизнеса (т. е. в организации).

Следовательно, достижение устойчивости системы конкурентоспособности человеческих ресурсов в условиях рыночного разделения труда обуславливается диалектическим взаимодействием трех уровней конкурентоспособности на рынке труда – макроуровня (трудовые ресурсы), микроуровня (персонал), эгоуровня (работник): $K_{mp} > K_n > K_p$. Соблюдение пропорциональности в системе конкурентоспособности человеческих ресурсов приводит в действие механизмы карьеры работника, опосредующие процессы воспроизводства его конкурентоспособности в социуме:

1) механизм личной карьеры L_p , активизирующей поиск наиболее подходящего баланса между личной и профессиональной жизнью с учетом собственных целей, желаний и установок, связанных с трудовой и иной деятельностью на протяжении рабочей жизни;

2) механизм профессиональной карьеры работника D^n_p , создающий условия для профессионального развития и предполагающий воспроизводство его конкурентных преимуществ на протяжении рабочей жизни;

3) механизм организационной карьеры D^o_p , связанный с личностно-профессиональным позиционированием конкурентных преимуществ работника в стратифицированной системе разделения труда с учетом вне- и внутриорганизационной реальностей.

В этой связи карьера выступает как диалектическая система, движущей силой и источником развития которой является возникновение, становление и разрешение внутренне присущих ей противоречий между рыночными, организационными и личными потребностями в конкурентоспособности человеческих ресурсов.

Субъектом стратегического управления карьерой выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители, а также сами работники и собственники организации.

Предметом стратегического управления карьерой являются противоречия между готовностью (предрасположенностью) работника к воспроизводству своих конкурентных преимуществ и генеральными кадровыми целями экономического субъекта.

Стратегическое управление карьерой обладает эмпирическим характером, так как принимаются практические решения для материализации стратегического видения карьеры. Решения, возникающие в результате этой дея-

тельности, определяют три уровня стратегического управления карьерой – стратегический, управленческий, операционный.

Стратегический уровень необходимо рассматривать как часть процесса стратегического управления человеческими ресурсами, которая имеет дело с формированием устойчивой долгосрочной готовности персонала к воспроизводству своих конкурентных преимуществ и предполагает разработку регламентов верхнего уровня – общее целеполагание карьеры, карьерной политики и организационной стратегии управления карьерой.

Управленческий уровень выступает как общий подход к управлению карьерой и позволяет определить источники и методы наращивания конкурентных преимуществ человеческих ресурсов для достижения целей карьерной политики и организационной стратегии управления карьерой, т. е. сформировать функциональные стратегии (стратегии карьерного маркетинга, логистики, стимулирования, бенчмаркинга).

Операционный уровень представляет механизм реализации функциональных стратегий и определяет способы расширения стратегических возможностей работников в процессе руководства карьерой, т. е. частные стратегии – стратегии профориентации, саморазвития, профессионального клиринга, профессионально-квалификационного продвижения, стимулирования и т. д.

Логика стратегического управления карьерой в зависимости от формы, содержания и степени применимости у разных экономических субъектов может быть описана рядом моделей, а именно: 1) моделью личностного (индивидуального) управления карьерой; 2) моделью ролевого (командного) управления карьерой; 3) моделью социального (корпоративного) управления карьерой; 4) моделью ресурсной базы карьеры. Выбор модели или комбинации моделей стратегического управления карьерой ограничен имеющимися ресурсами и внешней средой экономического субъекта (табл. 2).

Таблица 2

Классификация моделей стратегического управления карьерой

Подход к управлению карьерой	Характер предрасположенности (готовности к воспроизводству конкурентных преимуществ)	
	Внутренняя, осознанная	Внешняя, стимулируемая
Рациональный (жесткий)	Модель ролевого (командного) управления карьерой	Модель социального (корпоративного) управления карьерой
Гуманистический (мягкий)	Модель личностного (индивидуального) управления карьерой	Модель ресурсной базы карьеры

Модель личностного (индивидуального) управления карьерой – это модель управления карьерой, которая нацелена на непрерывное восстановление и поддержание тех созидательных компетенций и свойств труда конкретного работника, которые создают ему определенное превосходство над работниками-конкурентами. Согласно этой модели, экономический субъект стремится достичь целей карьеры через развитие уникальных (отличительных) способностей (компетенций) отдельных работников, позволяющих формировать у них конкурентные преимущества. Последние, будучи неразрывно связаны с личностью работника, могут быть сформированы и развиты как в процессе освоения официальных программ профессиональной подготовки, так и в процессе труда по мере накопления опыта.

Модель ролевого (командного) управления карьерой ориентирована на достижение оптимального соответствия между имеющимися в

распоряжении экономического субъекта человеческими ресурсами, материальными и нематериальными активами. Иначе говоря, карьера в этой модели опосредуется не нуждами и потребностями конкретного работника, а осуществляется в той мере, в какой это экономически целесообразно для формирования и совершенствования конкурентных преимуществ бизнеса. Посредством управления карьерой происходят перемещения работника от простого труда к сложному, содержательному, от низших ступеней профессионального мастерства к высшим с учетом конкурентной позиции экономического субъекта в деловой среде.

Модель социального (корпоративного) управления карьерой – это модель вертикальной и горизонтальной синергии профессиональной и организационной карьеры работников, позволяющая достичь устойчивой и наращиваемой корпоративной конкурентоспособности всего персонала. Эта модель ориентирована на

достижение позитивного синергетического эффекта карьеры, когда величина корпоративной конкурентоспособности персонала будет больше суммы составляющих ее частей – индивидуальных конкурентоспособностей работников. Иначе говоря, социальное управление карьерой сосредоточено на нахождении для каждого работника такой рыночной ниши, в которой конкурентные преимущества у одного работника могут не только создать, но и усилить преимущества у других работников.

*Модель развития ресурсной базы карьеры*² предполагает управляющие воздействия на карьеру, обусловленные, с одной стороны, ресурсными возможностями и границами карьерной мобильности работника; с другой – организационным потенциалом приведения функциональных качеств работника в соответствие с требованиями производственного потенциала рабочих мест и с учетом субъективных предпочтений работодателей. Таким образом, работодатель ориентируется на достижение своих карьерных целей путем качественного удовлетворения потребительского спроса на должностную позицию со стороны работника [5], а работники, в свою очередь, заинтересовываются общеорганизационными целями в той степени, в какой они видят в реализации общих целей способ удовлетворить свои потребности в карьере. Совершенствуя, развивая и рационально используя ресурсную базу карьеры, экономическому субъекту удастся наращивать интеллектуальный (в том числе человеческий, социальный, организационный) капитал организации.

Итак, стратегический подход привязывает управление карьерой к долгосрочным стратегиям экономического субъекта (работника, домохозяйства, организации, региона, страны, т. д.) относительно воспроизводства конкурентных преимуществ персонала в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени. Его реализация направлена на решение триединой задачи: 1) формирование среды, в которой работники поощряют к непрерывному

воспроизводству конкурентных преимуществ; 2) распределение работников в стратифицированной системе разделения труда, позволяющее максимально использовать конкурентные преимущества каждого; 3) улучшение стратегических возможностей работников для повышения корпоративной конкурентоспособности персонала.

Примечания.

¹ Деловая карьера (или основная, ведущая) – это субъективно осознанные позиция и поведение человека, связанные с трудовым опытом и деятельностью в организационно оформленных структурах на протяжении рабочей жизни человека. Организационная карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение работника относительно динамики влияния, власти, авторитета, статуса в профессиональной среде, а также сферы профессиональной деятельности. Профессиональная карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение работника, связанные с воспроизводством его компетенции на протяжении рабочей жизни. Личностная карьера – это способ освоения и совершенствования жизнедеятельности человека вне организационных рамок профессиональной деятельности (быт, семья, досуг и т. п.) [4].

² Ресурсная база карьеры – это организационные и личные ресурсные возможности и границы карьерной мобильности работника.

1. Апенько С. Н., Коньшунуова А. Ю. Миссия, цель и стратегия управления персоналом // Кадровик. – 2007. – № 1. – С. 23–30.

2. Масалова Ю. А. Привлекательность рабочих мест в современных условиях // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2013. – Т. 2. – № 5 (8). – С. 60–62.

3. Половинко В. С. Реорганизация систем управления персоналом на современном этапе // Диспут плюс. – 2012. – № 4 (4). – С. 25–32.

4. Сотникова С. И. Карьерная систематика: от личной конкурентоспособности к конкурентоспособности бизнеса // Кадровик. – 2010. – № 9. – С. 10–17.

5. Шаталова Н. И. Познание трудового потенциала работника как социальная проблема // Дискуссия. – 2011. – № 10. – С. 152–157.